

## **NEMAWASHI: STUDI KASUS RENCANA KERETA CEPAT (SHINKANSEN) DI INDONESIA**

**R. Sonnya Heliantina Dewi**  
**Japanese Area Studies University of Indonesia 2016**

### **Abstract**

*The Japanese Industries has already known around the world, especially the automotives industries. This paper described how Japanese still brings all of the old cultural values such as oyagokoro, amae, shinyo, enryo, uramu and nemawashi through the latest high-end technologies. A case study of Indonesia's the first-ever high-speed project that excluded Japan from its development plan. Japan considered taking action as wise as they could while facing the government of Indonesia's decision with their traditional cultural values. However, this issue has affected the relationship between Indonesia and Japan.*

**Keyword:** Japan, high-speed train, oyagokoro, amae, nemawashi

### **Latar Belakang**

Manusia Jepang adalah pribadi yang unik. Pribadi yang tumbuh di negara yang telah membuat industri Barat terkejut dan kagum melihat kemajuan industri yang dengan cepat berhasil melakukan penetrasi ke pasar dunia. Produk industri otomotif dan elektronika Jepang seakan-akan membanjiri pasar dunia, termasuk ke negara-negara Barat yang justru sebelumnya adalah pelopor dari bidang-bidang tersebut. Produk-produk industri otomotif dan elektronika Jepang juga telah merambah Indonesia. Sebagai contoh, industri otomotif PT. Toyota-Astra Motor didirikan di Indonesia pada tahun 1971 dan industri elektronika yang dirintis sejak tahun 1961 oleh PT. Panasonic Gobel Indonesia.

Seluruh dunia mengadakan studi tentang Jepang, terutama mempelajari apa yang sebenarnya menjadi sumber kekuatan atau keunggulan industri Jepang melalui sistem organisasinya. Pada kenyataannya, Jepang terus berkembang menurut jalur yang dipilihnya sendiri, jalur yang masih terikat kuat dengan akar-akar budayanya, yaitu struktur masyarakat. Saronto (2005:2) mencantumkan bahwa akar-akar budaya Jepang ternyata mampu melahirkan jalinan ikatan erat antara birokrasi dan dunia bisnis, yang oleh para peneliti Barat ditafsirkan sebagai “kolusi yang dilandasi nepotisme” antara birokrasi dan dunia bisnis, dan yang kemudian menimbulkan

kesan adanya mitos “Japan Incorporate” seperti anggapan tentang *zaibatsu* dan *keiretsu*.

### **Oyagokoro dan Amae**

Struktur masyarakat Jepang memiliki ikatan yang kuat antar individunya. Hal ini tercipta dari adanya rasa saling ketergantungan atau disebut *dependency of patronage*. Lebra dalam buku *Japanese Patterns of Behavior* (1971:51) menemukan bahwa sifat ketergantungan ada dalam semua hubungan sehari-hari antar orang Jepang, sebagaimana kutipan berikut.

*“This type of dependency is found in the relationships between employer and employee, chief and subordinate, leader and follower, teacher and disciple, sempai and kohai, landowner and tenant, a wealthy man and his entourage, main house and branch house, and so forth.”*

Selain itu, Lebra juga mencantumkan bahwa hubungan ketergantungan seperti ini biasanya berlandaskan hubungan “kekeluargaan” tradisional Jepang (*quasi-familial relationship*), yaitu hubungan dekat yang seolah-olah dianggap sebagai ikatan kekeluargaan. *Quasi-familial relationship* memiliki struktur di mana salah satu rekan akan berperan sebagai “anak” dan rekan lainnya akan berperan sebagai “orangtua”. Peran sebagai “orangtua” adalah peran yang akan melindungi, mendukung, dan membantu peran “anak”, peran yang akan menggantungkan

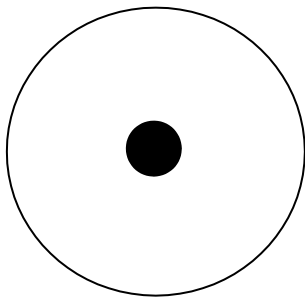
seluruh hidupnya dan meminta perlindungan kepada peran “orangtua”. Sifat ketergantungan ini melahirkan sifat *oyagokoro* (sifat mengayomi dan mendukung) dalam setiap hubungan antar individu Jepang.

Lain halnya dengan Lebra, Takeo Doi, seorang psikiater, menyebutkan bahwa hubungan saling ketergantungan ini berlandaskan *amae* (Lebra, 1986:121). *Amae* berasal dari kata intransitif, *amaeru* yang bermakna bergantung kepada belas kasihan dari pihak lain. Berlatar belakang ilmu psikiatri, Doi menemukan *amae* sama dengan hubungan antara ibu

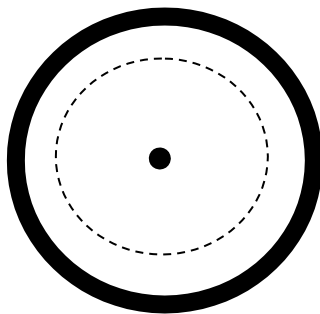
dan bayinya. Bayi akan bergantung sepenuhnya kepada ibu. Ketika lapar atau haus, bayi akan meminta sang ibu melayaninya agar kebutuhan hidupnya terpenuhi. Doi menyimpulkan bahwa hubungan antar individu Jepang adalah berlandaskan belas kasih dari orang lain.

**Amae, Shinyo, Enryo, dan Uramu**

Dalam buku *Bisnis Cara Jepang* (DeMente, 1988), hubungan antar individu Jepang memiliki landasan emosi-emosi yang unik. Selain itu, DeMente menggambarkan diagram perbandingan antara pribadi Jepang dan pribadi Barat (1988:20).



Gambar 1- Orang Barat



Gambar 2- Orang Jepang

Diagram 1. Perbandingan pribadi orang Jepang dan orang barat (DeMente 1988, 21)

Dari kedua gambar di atas, kita dapat membandingkan dua pribadi yang berbeda. Orang Barat memiliki kulit yang tipis dan inti yang tebal. Dapat kita asumsikan bahwa orang Barat akan lebih mudah didekati, lebih cepat akrab dengan orang baru, tetapi mereka akan membatasi diri apabila telah sampai batas dekat inti pribadi mereka. Berbeda dengan orang Jepang, kulit permukaan lebih tebal, kemudian ada permukaan kedua yang digambarkan dengan garis putus-putus, dan inti yang sangat kecil. Maksud dari diagram ini adalah orang Jepang sangat sulit untuk terbuka dan didekati orang lain, tetapi apabila ada seseorang yang diperkenankan masuk ke dalam ranah pribadi mereka, maka dengan cepat mereka akan menerima dan mempercayai orang tersebut dikarenakan inti orang Jepang yang rapuh. Maka emosi yang dirasakan orang-orang Jepang akan bertahan lama akibat dari inti yang rapuh tersebut.

Dapat kita ambil suatu pelajaran dari diagram di atas, bahwa sikap menutup diri orang

Jepang, atau disebut *enryo*, lahir dari persinggungan kulit permukaan pribadi yang keras. Maka apabila seorang Jepang menjauh, menahan diri, dan menjaga jarak, maka ia sedang melakukan rintangan terhadap pribadi lain. *Enryo* tercipta dari tidak adanya *amae* (hubungan saling ketergantungan).

*Amae*, seperti yang sudah diuraikan, dalam pelaksanaannya terdapat banyak aspek positif, yaitu menitikberatkan pada toleransi, non-diskriminasi, dan kesamaan. Oleh karena itu DeMente mengatakan bahwa *amae* adalah “minyak” dalam kehidupan orang Jepang. Dalam konsep Doi, seseorang yang bisa “dengan aman” menimbulkan perasaan ketergantungan yang tulus itu (*amae*) adalah yang paling tepat untuk menduduki jabatan kepemimpinan di Jepang. Pemimpin, yang menjadi kepercayaan bawahannya, kecil kemungkinan akan menyekatkan anak buahnya karena jika ia berbuat demikian berarti menyakiti dirinya sendiri.

Selain *amae*, emosi yang melandasi pri-

badi orang Jepang adalah *shinyo*, yaitu kepercayaan, keyakinan, dan ketulusan. Bila seorang Jepang telah memberikan *shinyo*, maka ia akan bergantung kepada pihak tersebut sehingga menciptakan hubungan *amae*. Sebaliknya, apabila seorang Jepang gagal menciptakan atau mendapatkan hubungan *amae* yang berlandaskan kepercayaan (*shinyo*), maka akan tercipta uramu atau dendam. Menurut Doi, jika seorang Jepang tidak dapat menunjukkan *amae*-nya, yang merupakan unsur utama bagi perkembangan kepercayaan serta keyakinan pada orang lain, akibatnya akan muncul sejenis rasa dendam yang disebut *uramu* (DeMente, 1988:18).

## Nemawashi

Dalam *Nihongo Kokugo Jiten*, definisi *nemawashi* adalah sebagai berikut.

[illegible]

“(1) ki o ishoku suru ni sakidachi, ne no shūi o kiritsumete hosone o hattatsu sa sete oku koto. (2) Koto o okonau mae ni, kankei-sha ni ito jijō nado o setsumei shi, aruteido made no ryōkai o ete oku koto.

Istilah *nemawashi* pada nomor (1) berasal dari istilah berkebun, yang artinya memutar akar. Proses mengelilingi akar ini membantu proses pencabutan akar tanaman supaya lebih mudah dilakukan. Proses ini tidak merusak inti akar, sehingga dapat diterapkan dalam proses pengambilan keputusan. Nomor (2), *nemawashi* berarti sebelum menyelenggarakan suatu hal, akan diadakan penjelasan kepada pihak-pihak terkait dan mendapat persetujuan dari dan sampai batas tertentu. Makna *nemawashi* pada nomor (2) sama dengan pendapat DeMente (1988:88), yaitu *nemawashi* adalah pembicaraan-pembicaraan yang tidak resmi. Biasanya diadakan oleh orang pertama yang mengajukan usulan *ringi*. Ia tidak pernah menyampaikan usulan itu secara formal sebelum ia yakin benar bahwa usulannya itu akan mendapat persetujuan.

Dalam buku *The Japanese Mind: Understanding Contemporary Culture* (Davies and Ikeno, 2002), terdapat kutipan *nemawashi* sebagai berikut.

*"The Japanese are not accustomed to the*

*Western system of communicating and negotiating, which lets both sides present conflicting interests and ideas before reaching a conclusion. They prefer to reach a solution as amicably as possible, and there is a tendency to compromise with others by laying groundwork, referred to in Japanese as **nemawashi**, before reaching a final agreement.” (p. 122)*

Dapat kita simpulkan bahwa *nemawashi* sebenarnya adalah salah satu cara yang dilakukan untuk mempermudah pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi konflik antara individu-individu yang berkepentingan dalam suatu pengambilan keputusan dan menjaga hubungan baik *amae* dan *shinyo* yang telah tercipta antar individu yang berkepentingan tersebut.

## Permasalahan

## Rencana Pembangunan Kereta Cepat Jakarta-Bandung

Memasuki akhir abad ke-20, teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi mengalami kemajuan yang pesat. Termasuk di negara Jepang sendiri. Salah satu contoh, seperti yang kita dapat lihat, yaitu adanya teknologi kereta cepat atau lebih dikenal dengan istilah *shinkansen*. Sebenarnya istilah ini kurang tepat karena *shinkansen* dalam bahasa Jepang hanya merujuk kepada jalur kereta, seperti dalam kutipan berikut dari *Nihongo Kokugo Jiten*.

“木木木木木木木木木木JR木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木木”

*“Kōsoku de shuyō toshi-kan o musubu JR  
no tetsudō. Mata, sono ressha. Zairai no shuyō  
kansen ni heikō suru. Kikan wa zairai-sen.”*

Dapat disimpulkan bahwa *shinkansen* adalah jalur yang menghubungkan kota-kota besar dan kereta yang melalui jalur tersebut adalah kereta berkecepatan tinggi (*bullet train*).

Indonesia berencana akan membangun jalur-jalur kereta cepat yang menghubungkan kota-kota besar di pulau Jawa. Rencana proyek pembangunan ini memiliki dua tahap, yang pertama adalah pembangunan jalur kereta cepat Jakarta-Bandung, kemudian tahap kedua adalah pembangunan jalur kereta cepat Jakarta-Surabaya. Sejak akhir tahun 2013, Jepang menanggapi serius tentang rencana pembangunan jalur

kereta cepat ini dan pada awal tahun 2014, pemerintah Jepang segera menyanggupinya dengan memberikan dana hibah sebesar lima belas juta dolar Amerika Serikat untuk keperluan

studi kelayakan proyek pembangunan kereta cepat tahap I, yaitu jalur Jakarta-Bandung.

Berikut adalah kronologi rencana proyek pembangunan jalur kereta cepat.

Desember 2013	Rencana kerjasama pembangunan infrastruktur Indonesia-Jepang (kereta cepat peluru).
Januari 2014	Pemerintah Jepang memberikan dana hibah sebesar 15 juta dolar AS untuk studi kelayakan proyek pembangunan kereta cepat.
Agustus 2014	Rencana kereta cepat tahap I : Jakarta- Bandung (2017) Rencana kereta cepat tahap II : Jakarta- Surabaya (2017)
Oktober 2014	Joko Widodo dilantik sebagai Presiden RI Penghentian proyek pembangunan kereta cepat peluru Jakarta-Bandung
Januari 2015	Pembatalan proyek (kereta cepat peluru).
Maret 2015	Presiden RI berkunjung ke Jepang bersama Menteri BUMN, mencoba naik <i>Shinkansen</i> .
April 2015	Pemerintah RI membuka kesempatan bagi Tiongkok dan Jepang untuk melakukan studi kelayakan.
Juli 2015	Utusan PM Jepang, Izumi Hiroto, datang menemui Presiden RI untuk membicarakan proyek pembangkit listrik dan kereta cepat.
Agustus 2015	Mendag Rachmat Gobel bertemu dengan Izumi Hiroto di Jepang, meyakinkan proyek kereta cepat.
Agustus 2015	Izumi Hiroto bertemu Menko Kemaritiman Rizal Ramli untuk meyakinkan kelanjutan proyek pembangunan kereta cepat.
September 2015	Hasil studi kelayakan Tiongkok dan Jepang tidak diterima pemerintah RI. Jepang dan Tiongkok meninjau kembali proposal dan memperbaiki perencanaan pembangunan kereta cepat Jakarta-Bandung.
Akhir September 2015	Jepang menyatakan kekecewaan setelah penolakan proposal pembangunan kereta cepat ditolak pemerintah Indonesia.

## Nemawashi dan Rachmat Gobel sebagai Menteri Perdagangan

Rachmat Gobel, menjabat sebagai Menteri Perdagangan dalam Kabinet Kerja sejak Oktober 2014 hingga Oktober 2015. Profil singkat beliau adalah sebagai berikut.

<b>Riwayat Pendidikan</b>	
1987	Sarjana Ilmu Perdagangan Internasional, Chuo University, Tokyo, Jepang
1988-1989	On-the-Job Training, Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. Headquarters and Divisions, Osaka, Japan
2002	Doktor Kehormatan dari Takushoku University, Tokyo, Jepang
2014	Doktor Kehormatan dari Chuo University, Tokyo, Jepang
<b>Jabatan</b>	
1994 – sekarang	Direktur Utama, PT. Gobel International (holding company Kelompok Usaha Gobel).
2002 – sekarang	Komisaris, PT. Panasonic Manufacturing Indonesia (d/h PT. National Gobel).
1993 – 2002	Wakil Direktur Utama, PT. National Gobel.
1991 – 1993	Direktur Perencanaan, PT. National Gobel.
1989 – 1991	Asisten Direktur Utama, PT. National Gobel.
2004 - sekarang	Komisaris Utama, PT. Panasonic Gobel Indonesia(d/h PT. National Panasonic Gobel).
1993 - 2004	Direktur Utama, PT. National Panasonic Gobel.
1992 – 1993	Wakil Direktur Utama, PT. National Panasonic Gobel.
1998 - sekarang	Komisaris Utama, PT. Panasonic Gobel Energy Indonesia (d/h PT. Matsushita Gobel Battery Industry).
1994 - 1998	Direktur, PT. Matsushita Gobel Battery Industry.
1994 - sekarang	Komisaris Utama, PT. Panasonic Gobel Eco Solutions Manufacturing Indonesia (d/h PT Matsushita Gobel Electric Works Manufacturing).
1994 - sekarang	Komisaris Utama, PT Panasonic Gobel Eco Solutions Sales Indonesia(d/h PT Matsushita Denko Gobel).
1995 - sekarang	Komisaris Utama, PT Panasonic Healthcare Indonesia (d/h PT Matsushita Kotobuki Electronic Industries Indonesia).
2013 – sekarang	Komisaris Utama, PT. Gobel Dharma Nusantara.
2006 – 2013	Direktur Utama, PT. Gobel Dharma Nusantara.
<b>Jabatan dalam organisasi</b>	
2008 – 2010	Kadin Indonesia Komite Kerjasama Ekonomi Indonesia – Jepang (IIEC) sebagai Ketua Dewan Pembina
<b>Jabatan dalam organisasi sosial kemasyarakatan</b>	
2007 – 2011,	PERSADA (Persatuan Alumni dari Jepang) sebagai Ketua Umum
2011 – sekarang	PPIJ (Perhimpunan Persahabatan Indonesia – Jepang) sebagai Ketua Umum



Ayah dari Rachmat Gobel, almarhum H. Thayeb M. Gobel adalah pendiri PT. Panasonic Indonesia. Bekerja sama dengan Matsushita Corporation sejak tahun 1960-an mendirikan National, pabrik elektronika yang menciptakan radio dan televisi, yang kemudian berubah nama menjadi Panasonic. Kerjasama ini dijalin atas dasar prinsip *monozukuri* sebagai prinsip utama Matsushita Corporation. Prinsip ini mengajarkan pabrik-pabrik Matsushita agar menjadi pelopor pembuatan barang-barang untuk keperluan sehari-hari umat manusia di seluruh dunia. Almarhum Thayeb Gobel mendirikan usaha elektroniknya dengan menyamakan prinsip *monozukuri* ditambah suatu kearifan lokal, yaitu falsafah pohon pisang. Falsafah yang mengajarkan hidup bagaikan pohon pisang, yang berbuah, mati, dan tumbuh lagi, menciptakan suatu siklus yang tanpa henti.

Rachmat Gobel sebagai penerus usaha milik ayahnya, telah mengikat hubungan baik dengan pihak Matsushita Corporation dengan bekerja sambil belajar pada tahun 1988 hingga 1989. Kepercayaan ini timbul akibat adanya *shinyo*. Rachmat Gobel, selain sebagai pengusaha, beliau juga mengetuai beberapa organisasi yang berhubungan erat dengan Jepang. Hal ini mempererat *amae* (hubungan saling ketergantungan) dan *shinyo* dari Jepang kepada Indonesia.

Jepang yang telah memberikan dana hibah untuk studi kelayakan, melakukan *nemawashi* terkait proyek pembangunan jalur kereta cepat tahap I, yaitu jalur Jakarta-Bandung dengan Rachmat Gobel, pada periode beliau masih menjabat sebagai Menteri Perdagangan. Pihak Jepang, diwakilkan oleh Izumi Hiroto menemui Rachmat Gobel pada saat kunjungannya ke Jepang pada bulan Agustus 2015. Pihak Jepang, yang bersaing dengan Tiongkok, menggantungkan harapan kepada Rachmat Gobel untuk membantu memperlancar proposal jalur kereta cepat yang telah dipersiapkan sejak tahun 2013. Sikap menggantungkan harapan dari pihak Jepang kepada Rachmat Gobel adalah wujud dari adanya *amae* kedua belah pihak dan *shinyo* atau kepercayaan yang terjalin di antara Rachmat Gobel dan Jepang.

### Enryo

Akhir September 2015, pemerintah Indonesia mengeluarkan putusan untuk menyetu-

jui proposal jalur kereta cepat milik Tiongkok. Menteri Perencanaan Pembangunan, Sofyan Djalil, mengatakan kepada Kepala Sekretaris Kabinet Jepang, Suga Yoshihide, bahwa penawaran Jepang ditolak. dan telah menerima proposal milik Tiongkok. Keputusan ini membuat pihak Jepang merasa dirugikan. Pihak Jepang merasa sejak tahun 2013, telah menyatakan keseriusannya untuk membangun kereta cepat dan hanya berselang satu bulan setelahnya, diadakanlah studi kelayakan dengan dana pemerintah Jepang yang tidak sedikit. Suga Yoshihide menyampaikan rasa kekecewaan penolakan proposal kereta cepat pihak Jepang dan Menteri Transportasi Jepang, Ota Akihiro menyatakan akan melakukan peninjauan kembali hubungan bisnis dengan Indonesia.

Sikap kecewa dan pengambilan sikap peninjauan kembali hubungan bisnis adalah sikap-sikap *enryo*. Sikap yang menarik diri akibat dirasakan adanya rintangan dalam membangun hubungan *amae* dan gagal mencapai kepercayaan (*shinyo*). Sikap *enryo* Jepang ini merupakan wujud adanya *oyagokoro* yang telah tercipta sejak awal perencanaan pembangunan kereta cepat, namun terhenti karena putusnya hubungan *amae* dengan Indonesia dalam hal rencana pembangunan kereta cepat.

### Simpulan

*Nemawashi*, yang berlandaskan *amae* dan *shinyo*, telah menjadi bagian budaya Jepang dan menjadi salah satu cara yang dilakukan untuk mempermudah pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi konflik antara individu-individu yang berkepentingan dalam suatu pengambilan keputusan dan menjaga hubungan baik *amae* dan *shinyo* yang telah tercipta antar individu yang berkepentingan tersebut. *Nemawashi* Jepang mengenai proyek pembangunan jalur kereta cepat kurang tepat dilakukan, mengingat adanya perbedaan budaya antara Jepang dan Indonesia. *Nemawashi* akan berhasil apabila dua pihak yang akan mengambil keputusan sama-sama orang Jepang. Dalam budaya Indonesia, dikenal istilah musyawarah, salah satu cara untuk mencapai mufakat, atau kesepakatan, secara damai. Namun, musyawarah tidak dilandasi *amae* dan *shinyo*, yaitu sikap saling ketergantungan berdasar kepercayaan yang tinggi.

Jepang, yang merasa kecewa, menggertak pihak Indonesia dengan cara melakukan peninjauan kembali dalam bidang bisnis sebagai bentuk *enryo*. Akan tetapi, sebagai bentuk perasaan *oyagokoro*, Jepang tidak secara langsung menjauh. Perasaan *oyagokoro* tetap dicurahkan Jepang kepada Indonesia melalui hubungan baik dengan Rachmat Gobel, yang pada saat itu menjabat sebagai Menteri Perdagangan sehingga pada saat Indonesia akhirnya memilih proposal kereta cepat Tiongkok, pihak Jepang merasa terkianati.

### Daftar Referensi

- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou Nihon ni Oikaze"**. The Daily Jakarta Shimbun, 23 Juli 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou wa Hitsuyounai"**. The Daily Jakarta Shimbun, 30 Juli 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Shinkansen Yuuri" no Ronchou**. The Daily Jakarta Shimbun, 8 Agustus 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou, LRT"**. The Daily Jakarta Shimbun, 20 Agustus 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou ni Gimonfu"**. The Daily Jakarta Shimbun, 2 September 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Nanoka made Kentou"**. The Daily Jakarta Shimbun, 4 September 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou Soudou"**. The Daily Jakarta Shimbun, 8 September 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou Keikaku o Keizoku"**. The Daily Jakarta Shimbun, 25 September 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Kousoku Tetsudou Chuugoku Ansaiyou"**. The Daily Jakarta Shimbun, 30 September 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Nihon no Reigi ni Semuku"**. The Daily Jakarta Shimbun, 2 Oktober 2015.
- Artikel non-persona. 2015. **"Chuugoku to Gouben Setsuritsu e"**. The Daily Jakarta Shimbun, 9 Oktober 2015.
- Benedict, Ruth. 1982. *Pedang Samurai dan Bunga Seruni: Pola-pola Kebudayaan Jepang*. Penerbit Sinar Harapan.
- Davies, Roger, Osamu Ikeno. 2002. *The Japanese Mind: Understanding Contemporary Culture*. Berkeley Books Pte. Ltd.
- DeMente, Boye. 1988. *Bisnis Cara Jepang*. PT. Pantja Simpati.
- East Jakarta Industrial Park. 2014. **"Story"**. <http://www.ejip.co.id/profiles/view/1-profile.html/1>. Diakses 27 Oktober 2015.
- Engge, Margareta. 2014, 29 Januari. **"Kereta Peluru Jakarta-Bandung Beroperasi 2020"**. Kompas.com, 15:04 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Fujimoto, Jin. 2015. **"Kousoku Tetsudou Apiru"**. The Daily Jakarta Shimbun, 15 Agustus 2015.
- Fujimoto, Jin. 2015. **"Shinkansen Saigo no Urikomi"**. The Daily Jakarta Shimbun, 27 Agustus 2015.
- Fujimoto. 2015. **"Kyou Daitouryou ni Kankoku"**. The Daily Jakarta Shimbun, 3 September 2015.
- Handoyo. 2015, 10 Agustus. **"Jepang Serius Garap Proyek Kereta Super Cepat Indonesia"**. Kompas.com, 08:25 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Horinouchi, Kenji. 2015. **"Nihon ga Yori Yoi"**. The Daily Jakarta Shimbun, 16 Juli 2015.
- Jefriando, Maikel. 2015, 10 Juli. **"Utusan Jepang Datangi Jokowi, Bicara Proyek Listrik Hingga Kereta Cepat"**. Detik.com, 11:54 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Kojio, Kota. 2015. **"Toushii Yuuchi ni Eikyoku"**. The Daily Jakarta Shimbun, 7 September 2015.
- JETRO. 1999. *Communicating with Japanese in Business*. [www.jetro.go.jp/costarica/mercadeo/communicationwith](http://www.jetro.go.jp/costarica/mercadeo/communicationwith). Diakses 3 Oktober 2015.
- Lebra, Takie Sugiyama. 1976. *Japanese Patterns of Behavior*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Lebra, Takie Sugiyama, William P. Lebra. 1986. *Japanese Culture and Behavior: Selected Readings*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Lestari, Daurina. 2015, 30 September. **"Jepang Kecewa Indonesia Pilih China Bangun Kereta Cepat"**. Viva.co.id, 10:46 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Nakane, Chie. 1970. *Japanese Society*. University of California Press.

- Nihongo Kokugo Jiten*. 2015. Online dictionary. Diakses 2 November 2015.
- PT. Bank Sumitomo Mitsui Indonesia. 2012. **"History"**. <http://www.smbc.co.id/aboutus.php>. Diakses 27 Oktober 2015.
- PT. Bridgestone Tire Indonesia. 2013. **"Sejarah Perusahaan"** [http://www.bridgestone.co.id/corporate\\_sejarah-perusahaan.html](http://www.bridgestone.co.id/corporate_sejarah-perusahaan.html). Diakses 27 Oktober 2015.
- PT. Panasonic Gobel Indonesia. 2015. **"Profil Perusahaan Panasonic di Indonesia"**. <http://www.panasonic.com/id/corporate/profile.html#sejarah>. Diakses 2 November 2015.
- PT. Toyota-Astra Motor. 2013. **"Toyota in Indonesia"**. [http://www.toyota.astra.co.id/corporate-information/profile/#Toyota in Indonesia](http://www.toyota.astra.co.id/corporate-information/profile/#Toyota%20in%20Indonesia). Diakses 27 Oktober 2015.
- Rakhma, Sakina, Diah Setiawan. 2013, 27 Desember. **"Jepang Seriusi Rencana RI Bangun Kereta Cepat"**. Kompas.com, 13: 40 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Ramadhan, K.H. 1994. *Gobel: Pelopor Industri Elektronika Indonesia*. Sinar Harapan dan Yayasan Pendidikan MASGOBEL.
- Sato, Takuya. 2015. **"Nicchuu An Tomo Fushaiyou"**. The Daily Jakarta Shimbun, 5 September 2015.
- Saronto, Budi. 2005. *Gaya Manajemen Jepang: Berdasarkan Azas Kebersamaan dan Keakraban*. Jakarta: PT. Hecca Mitra Utama.
- Sukmana, Yoga. 2014, 29 Oktober. **"Jonan Isyaratkan Hentikan Proyek KA Cepat Jakarta-Bandung"**. Kompas.com, 06:57 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Sukmana, Yoga. 2015, 26 Agustus. **"Proyek Kereta Cepat, Utusan Khusus PM Jepang Temui Rizal Ramli"**. Kompas.com, 13:22 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Suryohadiprojo, Sayidiman. 1987. *Belajar dari Jepang: Manusia dan Masyarakat Jepang dalam Perjuangan Hidup*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Suryowati, Estu. 2014, 6 Agustus. **"Paling Cepat, Kereta Jakarta-Bandung Dibangun Tahun 2017"**. Kompas.com, 11:49 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Susilo, Richard. 2015, 3 Oktober. **"Sesalkan soal Kereta Cepat, Jepang Tinjau Kembali Hubungan Bisnis dengan Indonesia"**. Kompas.com, 16:48 WIB. Diakses 18 Oktober 2015.
- Tejo, Aryo. 2015. **"Kousoku Tetsudou Teian-sho o Teishutsu"**. The Daily Jakarta Shimbun, 13 Juli 2015.
- Tejo, Aryo. 2015. **"Kousoku Tetsudou Getsu-matsu ni Kettei"**. The Daily Jakarta Shimbun, 12 Agustus 2015.